



## 保険グループのトップリスク再考

管理するリスク領域の拡大と  
リスクの認識・評価の手法

MAKING AN  
IMPACT THAT  
MATTERS  
*since 1845*

## 目次

1. 保険グループを取り巻くリスクの変化 .....	2
2. 保険会社が管理するリスク領域の拡大 .....	4
3. リスクを認識する手法 .....	7
4. リスクを評価する手法 .....	9
5. リスク管理を支援するデロイトのサービス・ツール類 .....	10

# 1. 保険グループを取り巻くリスクの変化

保険グループにおいて、リスク管理はコアとなる機能である。さらに近年は、保険グループの海外事業展開や事業分野の拡大、技術の進歩や社会的な役割期待の変化などがあり、保険グループが管理すべきリスク領域が拡大している。また、最近発生した事象から、組織の中で社会的規範や市場における公正性、透明性の観点からもリスクを考える必要性が高まっている。

従来、保険グループは環境変化等により新たに表れてくるリスクをエマージングリスクとして洗い出し、その中から重要なリスク、トップリスクを特定して定性的なリスク管理を行っているが、保険グループの事業領域や環境が大きく変化している今、管理の対象となるリスクを捉える視野を拡大する必要がある。

## 海外事業展開

近年、大手保険グループは経営戦略上の重要な施策として海外事業展開を進めている。海外子会社の設立を含め海外事業が拡大する中、保険グループ全体の経営管理態勢やリスク管理態勢を強化するよう、当局はグループガバナンスの高度化を求めている<sup>1</sup>。

海外拠点のある国ごとに法規制や社会的な慣習が異なる。拠点の規模も大小さまざまであり、マイナー出資先を含む比較的小規模な拠点において法令違反等の問題が生じた事例もある<sup>2</sup>。

## 事業分野の拡大

2021年11月に施行された改正保険業法では、保険会社本体が行う付随業務に「経営資源を活用したデジタル化や地方創生など持続可能な社会の構築に資する業務」が追加された。同時に、「保険会社が営むことへの期待が高いと考えられる業務や保険会社が営むことが合理的で、かつ、他業リスクや優越的地位の濫用、

利益相反取引の著しい恐れがあるとは認められない業務を営む会社」の保有について認可基準が緩和された<sup>3</sup>。

将来的な日本の人口の減少により国内の保険マーケットの縮小が見込まれる中、保険会社は社会に安心、安全を提供する業界として従来の保険事業の近隣領域に新たな事業領域を求める動きがある<sup>4</sup>。例えば、新規技術やデータを活用した商品やサービスの提供<sup>5</sup>や介護サービスを提供する子会社への出資<sup>6</sup>が行われている。このような事業は、新たな事業機会と共に、従来の保険リスクとは異なるリスクをもたらす。

## 技術の進歩

AIの発達、さらに生成AIの急速な利用拡大は利便性の向上と合わせて新たな脅威となる。世界経済フォーラムが2024年1月に公表した「グローバルリスク報告書2024年版」では、AIによる誤報・偽情報を短期のグローバルリスクのトップに挙げている。

保険事業においても、デジタル技術の進歩は機会とリスクをもたらす。デジタル技術は業務効率向上に資する一方で、高度なデジタル技術を持った新規参入者の登場や技術導入の遅れから競争優位性を失うリスクをもたらす。また、デジタル技術への依存の高まりによりデジタルなインフラの障害に対する脆弱性も高まる。

## 社会的な役割期待

気候変動対応は世界的に喫緊の課題となり、保険会社に対しても、投資や引受けにおいて移行を支援する取組が求められている。気候変動を中心とする環境問題を含め、SDGsに取り上げられる様々な社会的課題への対応を怠れば、社会的な批判を浴びかねない。さらに、国際的制裁やESG対応などグローバルなスタンダードが適用され社会的な監視が強まっている。

<sup>1</sup> 金融庁、「2023年 保険モニタリングレポート」、2023年6月。

<sup>2</sup> 同上。

<sup>3</sup> 森・濱田松本法律事務所、INSURANCE NEWS LETTER Vol.7, 2021年12月号。

<sup>4</sup> 野村総研、「保険会社の新規事業創出に必要なプロダクトマネジメン

ト」、保険の2030年アジェンダシリーズ9、2022年4月。

<sup>5</sup> 三井住友海上、「～官民連携DXで道路点検をサポート～「ドラレコロードマネージャー」の販売を開始」、2021年10月27日。

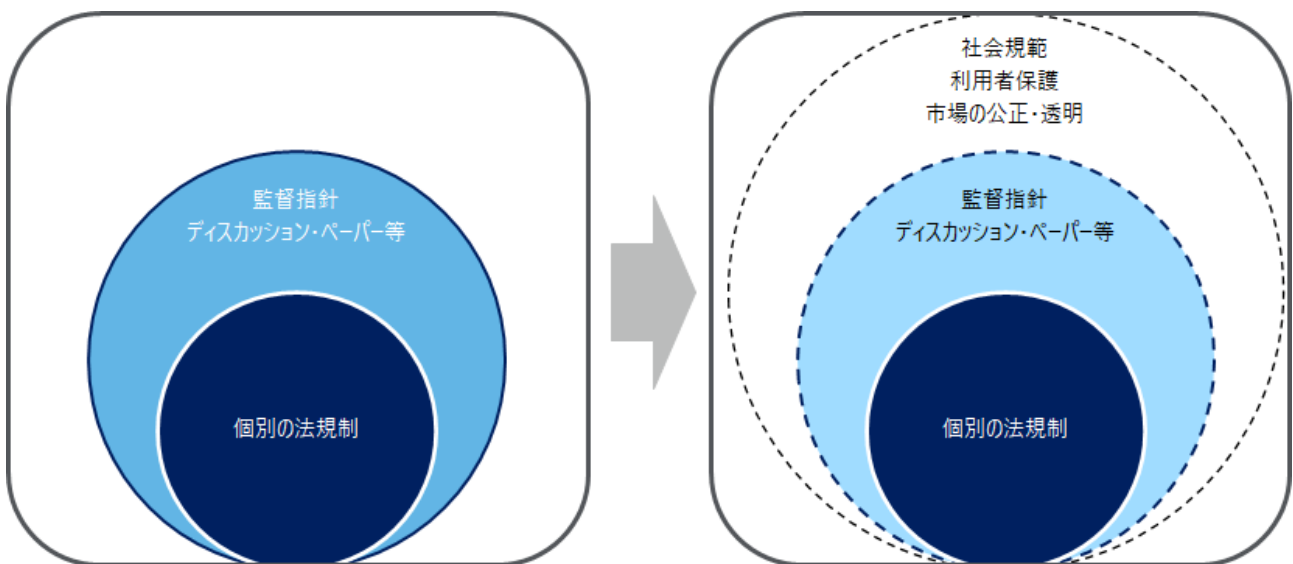
<sup>6</sup> NHK、「新領域事業拡大へ 日本生命社長 「安心」を多面的に展開」、2023年12月18日。

## 明示された規範からリスクベースの対応へ

以前は、遵守すべき規範が監督指針や検査マニュアル等で明示されていた。リスク管理の実務としては、コンプライアンス部門等の管理部門が規範への遵守状況につきチェックリスト等を用いて確認を行うというようなことがなされてきた。

しかしながら、金融庁は 2018 年 10 月に公表した「コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方と進め方（コンプライアンス・リスク管理基本方針）」<sup>7</sup>で、それまでの金融機関におけるコンプライアンス・リスク管理について、「過度に詳細かつ厳格な社内規定の蓄積、形式的な法令違反の有無の確認、表面的な再発防止策の策定等の形式的な対応」の積み重なりや、「発生した個別問題に対する事後的な対応」への偏重について指摘した。さらに、「コンプライアンスの問題をビジネスモデル・経営戦略とは別の問題として位置づけ、コンプライアンスの対象を狭く捉え」、「コンプライアンス部門・リスク管理部門の管理部門中心のサイロ的・部分的な対応になっている」とした。そして 2019 年には、規制当局側の画一的な対応を改める観点から検査マニュアルが廃止された。

（図表 1）リスクベースの発想への視野拡大



日本の保険会社が依って立つ規範の形が変わってきており、遵守すべき規範の外縁が不明確になりつつある。明示された規定を遵守するのみならず、社会規範、利用者保護、市場の公正性、透明性の観点から管理すべきリスクを捕捉していく必要が生じている。

保険グループを取り巻く環境は人口減少や高齢化の進展、産業構造の変化等により大きく変わってきている。法令による規制の枠組みでは捉えきれない新たな商品やサービスによってもたらされるリスクにも対応する必要がある。新たな技術に規範の策定が追いつかないような状況も生じている。規定に違反しなければ問題ないとの発想では対応はできず、管理すべきリスクを前広かつ未然に把握し、リスクベースで発想するよう視野を拡大することが求められる。

従来は明示された規範に従うことが主となっていたが、管理すべきリスク領域の拡大により、より広範にリスク情報を収集し、明確なルールが確立する以前に自律的にリスクへの対処を検討する重要性が増している。

<sup>7</sup> 金融庁、「コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方と進

め方（コンプライアンス・リスク管理基本方針）」、2018 年 10 月。

## 2. 保険会社が管理するリスク領域の拡大

保険会社の事業や外部環境の変化を受けて、保険会社が管理するリスク領域が拡大している。図表 2 に示すように、これまで保険会社はバランスシート運営上の財務リスクを中心にリスク管理を行い、さらにリスク文化の醸成やガバナンスの強化を図ってきた。今後は外部環境リスクや非財務リスクについても管理を強化していくべきだと考えられる。

### 外部環境リスク

目まぐるしく変化する外部環境にどのように適応していくか、保険グループは戦略リスクやシステミックリスク、レピュテーションリスク等の外部環境の変化に伴うリスクにもっと目を向けるべきである。

#### (1) 戦略リスク

ゲームチェンジャーとなるような技術の発達や新たな競

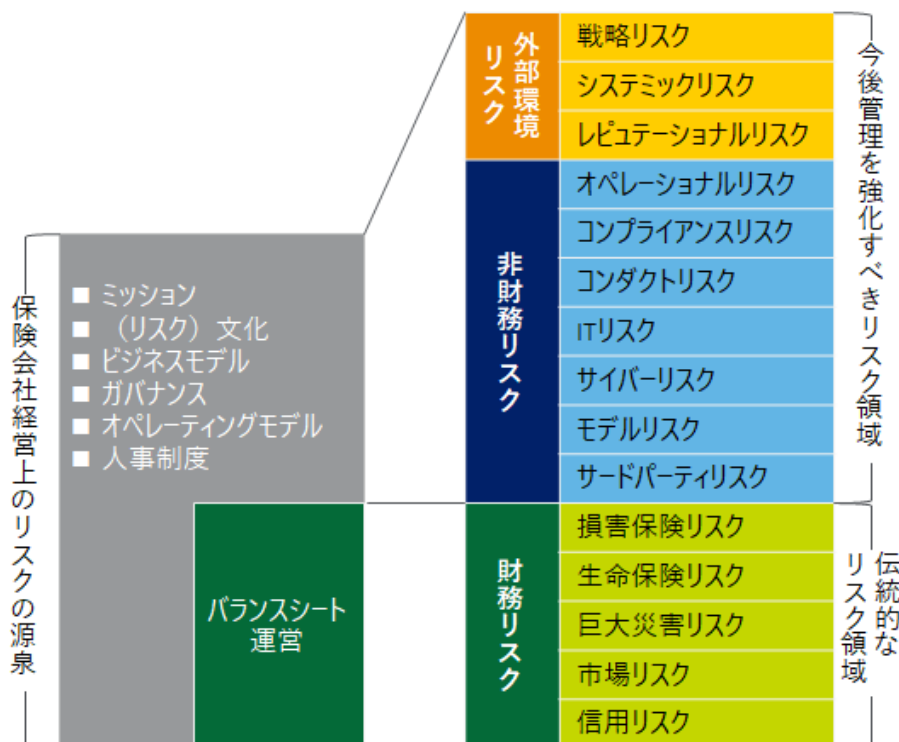
争領域の拡大、また社会経済的な状況の変化は、往々にして保険会社に戦略の変更を余儀なくする。外部環境の変化は保険会社の提供する価値や事業活動において前提となる事項を変えてしまう可能性がある。

外部環境の変化はリスクであるとともに、早く対応することによって競争優位性を高める機会ともなり得る。例えば、世界各国の生命保険市場・マクロ経済の予測を踏まえて、海外事業ポートフォリオの再検討を行い、海外事業方針を改定するような事例もある<sup>8</sup>。

#### (2) システミックリスク

システミックリスクとは、「個別の金融機関の支払不能等や、特定の市場または決済システム等の機能不全が、他の金融機関、他の市場、または金融システム全体に波及するリスク」<sup>9</sup>のことをいう。

(図表 2) 保険会社が管理するリスク領域の拡大



<sup>8</sup> 前脚注 1 に同じ。

<sup>9</sup> 日本銀行ウェブサイト、「システミック・リスクとは何ですか？」

<<https://www.boj.or.jp/about/education/oshiete/kess/i06.htm>>  
(visited on Feb. 19, 2024)



IAIS（保険監督者国際機構）が保険セクターにおけるシステムリスクの評価と軽減のための改善された枠組みを策定し、FSB（金融安定理事会）が2022年12月に承認した。IAISはグローバルな保険セクターにおけるシステムリスクを評価し、個々の保険会社レベルでのシステムリスクの集中の可能性、および特定されたりリスクに対する監督上の対応を含むグローバルモニタリングエクササイズ（GMS）をFSBへ提供する。IAISの監督措置は、FSBが特定していたG-SIIsよりも幅広い保険会社に適用される<sup>10</sup>。

### (3) レピュテーションリスク

レピュテーションリスクは、顧客を含めたステークホルダーの期待を裏切り、信頼を失うことにより、事業に損失を生じるリスクである。保険グループのステークホルダーには、顧客だけでなく、株主、従業員、代理店、当局、地域コミュニティ、社会などさまざまな関係者が含まれる。

直接に接点のある顧客や代理店からの期待に応えるだけでなく、保険の引受けや保険金の支払等の保険システムの担い手としての役割を十分に果たしているか、保険グループが社会的使命を果たしているかといった多様な期待が課せられており、その期待に応じていく責任を保険グループは負っている。

## 非財務リスク

### (1) オペレーショナルリスク

保険グループはリスク管理の一環としてオペレーショナルリスクの管理を行ってきたが、近年はさらにオペレーショナル・レジリエンスの重要性が言われるようになってきている。

オペレーショナル・レジリエンスは「システム障害、テロやサイバー攻撃、感染症、自然災害等の事象が発生しても、金融機関が重要な業務を、最低限維持すべき水準（耐性度）において、提供し続ける能力」<sup>11</sup>とされる。

保険会社がオペレーショナル・レジリエンスを確保するた

めには、「重要な業務を特定したうえで、業務中断後（危機時）の金融システムや利用者への影響を耐性度（最終防衛ライン）内に収めるよう、平時から社内外の業務プロセスの相互関連性をマッピングし、必要な経営資源（ヒト・モノ・カネ）を確保し、訓練・テスト等を通じて適切性を検証し、定期的に見直し続けること」<sup>12</sup>が求められる。

### (2) コンプライアンスリスク

コンプライアンスの問題は単なるルールの遵守に止まらず、さまざまな規範の遵守と広く捉えるべきではあるが、次の項のコンダクトリスクとの関連から、コンプライアンスリスクをここでは狭義の法規制や様々なルールへの遵守を怠るリスクと捉える。

保険グループが事業活動を行っている地域の法規制やさまざまなルールに従うことは論を待たない。しかしながら、保険グループが海外で事業活動を拡大する中で、地域間で法規制が異なるケースがあり、地域に応じてコンプライアンスの対応が異なることがある。

また国際カルテルや米国の外国口座税務コンプライアンス法（FATCA）のように、一つの法域から他の法域における事業活動について規制を課す、域外適用<sup>13</sup>が行われる場合もある。国内だけでなく、グローバルな規制動向についても十分な情報収集と適切な対応が求められる。

### (3) コンダクトリスク

デロイト トーマツ グループでは、保険グループのコンダクトリスクを「保険グループやその役職員による行動により、保険グループを取り巻く幅広いステークホルダーの利益を侵害するリスク、あるいは、保険グループに求められる社会的役割に反するリスク」と捉えている。保険グループのこれまでのリスク管理実務では、自社の財務損失につながる事象をリスクと捉えてきたが、自らのステークホルダーの利益を毀損するかどうかという視点が重視されるようになってきている。

<sup>10</sup> 中村亮一、「FSB（金融安定理事会）がG-SIIsの年次特定の中止を決定－IAISによる包括的枠組みを承認－」、ニッセイ基礎研究所、2022年12月14日。

<sup>11</sup> 金融庁、「オペレーショナル・レジリエンス確保に向けた基本的な考え

方」、2023年4月。

<sup>12</sup> 同上。

<sup>13</sup> 隅山正敏、「外国法の域外適用」、損保ジャパン日本興亜総研レポートVol.69、2016年9月。

最近の保険グループにおける不祥事等が示すように、ステークホルダー軽視の経営は、短期的な収益を過度に重視した商品販売や保険募集のような顧客の利益や市場の公正性を軽視した業務運営につながる。多くの場合、保険グループのレピュテーションが毀損され、顧客の信頼を失う結果となる。コンダクトリスクはビジネスと不可分一体のものであり、経営戦略自体に内在する場合が多く、その管理は経営の根幹をなすものである。

#### (4) IT リスク

従来の大規模システム開発は外部の IT ベンダーに委託し、オンプレミス環境でウォーターフォール型開発方式により行われてきたが、近年はクラウド環境でアジャイル開発方式を採用し、開発途中の環境変化等に対応するような手法の変化がみられる。このような手法の変化は、新たな技術の導入だけでなく、システム開発のプロジェクトマネジメントや社内外の IT 人材の確保、FinTech 企業等のサードパーティの利用等、新たなオペレーションを生じている。新たな IT 手法やそれに伴うオペレーションの変化は従来とは異なるリスクを包含すると考えられる。

#### (5) サイバーリスク

保険グループによる IT システムへの依存はますます高まり、外部委託の拡大等による IT 資産管理の拡大・複雑化もあって、サイバーリスクは保険グループのオペレーショナル・レジリエンスの中でも最も重要視されるリスクのひとつである。地政学的な緊張感の高まりによりサイバーリスクが増加しているとも言われる。

サイバー攻撃の技術は日進月歩で進化しており、バックワードルッキングな計測ではリスク計測が十分ではない。サイバーリスクは変化が激しく、実務上のベストプラクティスが確立していない領域に該当し、画一的な対応ではレジリエンスに欠ける恐れがある一方、過度な制限はイノベーションを委縮させる可能性もある。

安全性の高い IT 環境の維持のために、セキュリティを高める製品の導入だけでなく、IT 資産の適切な管理や速やかなセキュリティパッチの適用等、基本的な対策を

組織全体に浸透させる取組が重要となる。このような未然防止策に加えて、インシデント発生時の早期復旧や影響範囲の軽減を担保するいわゆるサイバー・レジリエンスの強化も必要となる。

#### (6) モデルリスク

モデルリスクは「欠陥があるかまたは誤用されたモデルに依拠することにより不利な結果をもたらされるリスク」<sup>14</sup>とされる。モデルリスクの管理は、モデルによって生み出される直接・間接的な情報に依拠するステークホルダー、経営陣、取締役会、保険規制当局等全員の役割・責務に影響し、保険会社の継続的な健全性とソルベンシーを左右する。したがって、モデルの限界と弱点を管理するモデルガバナンスの構造が重要となる。

#### (7) サードパーティリスク

バーゼル銀行監督委員会が 2021 年に最終化した「オペレーショナル・レジリエンスのための原則」<sup>15</sup>の一つとしてサードパーティ依存度の管理が挙げられている。

また、IAIS が 2023 年月に公表した「保険セクターにおけるオペレーショナル・レジリエンスに関する論点書」<sup>16</sup>においても、特に IT のサードパーティへの外部委託について取り上げている。IAIS は、保険会社は個人情報、財務情報および知的財産を含む大量の多様なデータを保有し取り扱っているため、外部委託先に関する保険会社のリスク管理と、集中によって生じるサードパーティリスクに関連する潜在的な脆弱性への対応を重要視している。

外部リスク、非財務リスクに分類されるさまざまなリスクについて概要を述べたが、これらのリスクは単独ではなく、相互に関連している。外部環境リスクや非財務リスクも究極的には保険グループの経営に影響を与えることによって財務リスクにもつながっていると考えられる。

このように管理すべきリスク領域が拡大してきており、効果的にリスク管理を行っていくために、より広範なリスク情報の収集と分析、適切な対応が必要になる。

<sup>14</sup> Insurance Regulation Committee, International Actuarial Association, “IAA Risk Book, Governance of Models”, May 2023.  
<sup>15</sup> Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), “Principles for

operational resilience”, Mar. 31, 2021.

<sup>16</sup> IAS, “Issues Paper on Insurance Sector Operational Resilience”, May 2023.

### 3. リスクを認識する手法

保険グループのリスク管理において、リスクを認識する手法をいくつか紹介する。これらの手法はさまざまなセクターで用いられているものであり、保険に特化したものではないが、保険事業にあてはめてみることで、異なる観点からリスクを把握する機会となる。また、保険グループが事業を拡大し、保険以外の事業を行う子会社を保有するようになってきているが、それらの子会社における事業リスクを分析する際にも有用であると考えられる。

#### PESTLE 分析

PESTLE 法はコトラーとケラー<sup>17</sup>が考案し 2006 年に公表した PEST 分析を発展させたマクロ環境要因に関する分析手法で、「政治 (Political)」、「経済 (Economic)」、「社会 (Socialological)」、「技術 (Technological)」の 4 つの要因から構成される PEST 分析に、さらに「法令 (Legal)」、「環境 (Environmental)」を加えたものである。保険グループを取り巻く環境において生じている事象に関する情報を収集する際に、このような分類を用いながら行われることが多い。

CRO フォーラムが毎年公表する Emerging Risk Initiative は、「社会、政治、経済」、「規制、法令」、「技術」、「環境」の 4 つの軸を用いて保険セクターに重大な影響を与える可能性がある事象を分析している。同レポートでは、直近のトレンド事象を分析し、高、中、低の

3 つのレベルでリスクを評価し、さらに保険セクターへ「既に重大な影響を与えている」、「短期 (1~5 年以内) に重大な影響を与える」、「中期 (5~10 年以内) に重大な影響を与える」の 3 段階で時間軸を示している。さらにどのように影響を与えるかについて、各事項について簡単な記述を付している<sup>18</sup>。

保険セクターに特化したレポートではないが、世界経済フォーラムは毎年 The Global Risks Report を発行している。このレポートでは、「経済」、「環境」、「地政学」、「社会」、「技術」の 5 つの分類を用い、今後 2 年間および今後 10 年間の 2 つの時間軸でトップ 10 位までのリスクを特定している。このレポートは世界各国の 1,500 人近い学者、実業家、政府の要人等に意見を求め、200 人を超える各テーマの専門家やリスク専門家によって構成される Global Risk Advisory Board、Global Future Council および Chief Risk Officers Community の協力を仰ぎ、保険グループと保険ブローカーが編集に携わっている<sup>19</sup>。

この他にも大手保険グループや保険ブローカーが公表するリスクレポートがあり、このような外部専門家の観点で集約されたリスク事象やその分析を参考にすることができる。自社の事業状況や拠点の社会経済的な情勢に照らして、自社に重大な影響を与えるリスクを特定することが考えられる。

(図表 3) 世界経済フォーラムにおけるマクロ環境の例示 (2024 年版)

経済	資産バブル崩壊、戦略的資源の集中 (鉱物・材料)、債務危機 (公的、民間企業、家計)、重要なサプライチェーンの崩壊、重要なインフレの崩壊、経済の低迷 (不況・停滞)、不法な経済活動、インフレ、人材・労働力の不足
環境	生物多様性の喪失と生態系の崩壊、地球環境システムの重要な変化 (気候チッピングポイント)、異常気象と自然災害、自然資源の枯渇 (食料・水)、気候に関連しない自然災害、汚染 (空気、土壌、水)
地政学	生化学・核兵器、地経学上の対立 (経済制裁・貿易戦争・投資審査など)、国家間の武力紛争、国内紛争 (ストライキ、暴動、クーデター)、テロ攻撃
社会	インフレ、人権軽視の傾向と国内における自由喪失、経済機会の不平等・欠如、感染症、公共インフラ及びサービスの不足、非自発的移住、社会的な格差拡大、失業
技術	AI 技術による負の影響、先端技術による負の影響 (量子工学、バイオテクノロジー、遺伝子工学)、検閲および監視、サイバーセキュリティ対策の失敗、デジタルパワーの集中 (デジタル資産、ナレッジ、戦略的技術)

(参考) World Economic Forum, "The Global Risks Report 2024, 19<sup>th</sup> Edition, Insight Report", Jan. 15, 2024.

<sup>17</sup> Philip Kotler, Kevin Lane Keller, "Marketing Management Twelfth Edition", 2008. (恩蔵直人監修・川谷真紀訳、「コトラー&ケラーのマーケティング・マネージメント〔第 12 版〕」、ピアソン・エデュケーション、2008 年) においては、マクロ環境要因として「経済」、「社会・文化」、「自然」、「技

術」、「政治・法律環境」の 5 つのカテゴリーを挙げている。

<sup>18</sup> Emerging Risk Initiative, CRO Forum, "Major Trends and Emerging Risk Radar 2023", Jul. 31, 2023.

<sup>19</sup> World Economic Forum, "The Global Risks Report 2024, 19<sup>th</sup> Edition, Insight Report", Jan. 15, 2024.



## 5 フォース分析

1980年に出版されたポーターの「競争の戦略」<sup>20</sup>では、競争要因の分析として5フォース分析が示されている。5フォース分析はさまざまなセクターに適用できる。

保険グループに適用してみると、図表4の右のように分析を試みることができる。従来の保険グループの財務リスクを中心としたリスク管理においてあまり強調されてこなかった事業をめぐる競争関係を検討する視点を獲得。新規参入者や他の金融商品、リスク移転方法の脅威などを検討する機会となる。

合わせて、従来の定量的リスク管理とは異なる角度でリスクの対象をみる機会にもなる。例えば、従来の保険グループの定量的リスク管理において、再保険は出再

先の保険会社の経営破綻により損害を被るリスク（再保険リスク）や保険事故が発生している契約に関し再保険金を回収できなくなるリスク（再保険回収リスク）を認識している。5フォース分析では、さらに再保険取引において再保険会社の交渉力によって再保険料が引き上げられ保険会社の収益が圧迫されたり、再保険手配が困難になったりするというリスクが浮かび上がってくる。

## バリューチェーン分析

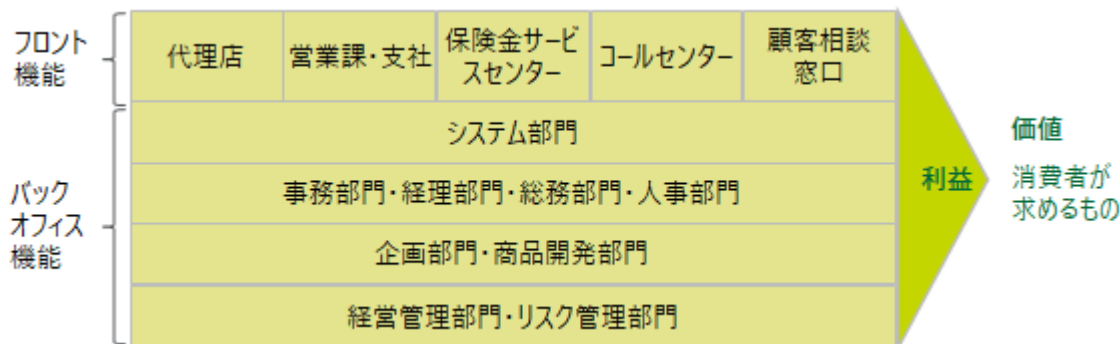
ポーターが開発したもう一つの分析として、バリューチェーン分析がある。これもさまざまなセクターに適用できる分析である。保険会社のバリューチェーンは、例えば図表5のように描くことができる。組織の構造や商品・サービスの提供プロセスに基づき、リスクの洗い出しを行うことになる。

（図表4）5フォース分析の例示



（出所）デロイト

（図表5）保険会社のバリューチェーンの例示



（参考）Harvard Business School, “The Value Chain”. <<https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-value-chain.aspx#:~:text=Developed%20by%20Michael%20Porter%20and,in%20higher%20prices%20or%20lower>> (visited on Feb. 21, 2024)

<sup>20</sup> Michel E. Porter, “Competitive Strategy”, The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co., Inc. 1980.（土岐坤、中辻萬治、服部照

夫訳、「新訂 競争の戦略」第8版、ダイヤモンド社、1999年）

## 4. リスクを評価する手法

### リスクの考え方

個別のリスク事象が保険グループの事業にどの程度の影響を与えるか、重要なリスクとして捉える必要があるか評価する際に、リスクを大きく次のようにして捉えることができる。

まず、リスクの原因となる事象を洗い出す。前節におけるさまざまな分析手法を用いながら、原因事象をまとめていくことが考えられる。

次にその原因事象が影響を及ぼす経営資源（人材、資産、設備、販売チャネル、顧客基盤、レピュテーション等）や財務指標、経営指標を特定する。原因事象と影響する対象が特定できたなら、「何が原因で何に影響する」というシナリオを書き出し、その影響（リスク）について評価を行う。

### リスク評価の手法

財務的な影響が定量的に捉えられる財務リスクとは異なり、外部環境リスクや非財務リスクはリスクの評価は大まかな水準として想定することが考えられる。

大きく2つの軸、影響度と発生可能性（発生頻度または不確実性の大きさ）の掛け合わせで評価することが考えられる。

影響度については、最大どの程度の規模となり得るか、通常想定される規模はどの程度かと、何段階か、または

幅で想定することも考えられる。どの程度の影響が生じるかについては、関連部署に「大」、「中」、「小」などの大まかな水準で評価を依頼し集約することも考えられる。規模について大まかな金額感や人身に与える程度の参考値を定めておくことと評価のブレをより小さくすることができる。

発生可能性については、過去の発生状況や他社における発生事例を参考としたり、将来発生するタイミングや大きさをどの程度確実に見込むことができるかを検討したりして水準を推定する。

影響度と発生可能性の掛け合わせにより、より影響度が高く発生可能性が高いものが重要リスクであり、トップリスクとして掲げる候補となる。

### リスクの管理状況の反映

リスク事象が発生した場合に影響が大きいものであっても、十分なリスク管理が行われ、リスクを削減、回避する対策が取られているならば、その効果を評価に反映することが考えられる。リスク対策により軽減される影響度や発生可能性を勘案し、残存するリスクによって当該リスクを評価することになる。逆に、リスク対策が不十分であり残存リスクが大きいものは、脆弱性が高いリスクとして認識し、重要度の高いものについて優先順位を上げてリスク対策を講じる必要がある。

## 5. リスク管理を支援するデロイトのサービス・ツール類

### リスク分析・評価のご支援

デロイト トーマツでは、保険グループにおけるリスク分析、評価のご支援をするサービスを各種ご提供しています。ツールのご提供だけでなく、デロイト トーマツの専門家が幅広い経験から得た知見を活かして情報の提供やアドバイスをさせていただきます。

### リスク関連各種情報提供

#### (1) マクロ経済ストレス関連情報提供

世界各国のマクロ経済に関して、フォワードルッキングなリスク情報の把握・発信による現場支援強化に結び付き、リスク俯瞰情報、ストレスシナリオに関する情報をご提供しています。デロイト トーマツが重要と考える複数のストレスシナリオにつき、顕在化する場合のトリガーと蓋然性を提示します。

#### (2) コンプライアンス・非財務リスク関連情報提供

キーワード検索や国内外の当局ウェブサイトの定点観測で得た情報のほか、デロイト トーマツが保有する金融規制・コンダクト情報を幅広く提供します。保険専門家の目で、保険会社向けのリスク項目をチョイスし、貴社が置かれている環境に応じた情報を提供します。コンダクトや競争法等、国内でリスクが高まっている事象、情報セキュリティやサードパーティリスク、オペレーショナル・レジリエンス等、最近のホットトピックなど、海外規制・当局動向も幅広くウォッチし、情報提供しています。

#### (3) 保険セクターの国際的な規制の動向

毎月、保険セクターにおける国際規制当局、各国当局の動向をまとめてレポートを発行しています。

(図表 6) デロイト トーマツのリスク分析関連ツールの例

Risk Intelligence Map™



コンダクトリスク・ヒートマップ



マクロリスク・ヒートマップ



### Risk Intelligent Map™

主要な事業活動に沿った大分類によるリスク一覧を用意しています。大分類およびそれぞれの小分類で構成されており、小分類ごとに具体的なリスク内容の一般例が約 800 個掲載されています。

### コンダクトリスク・ヒートマップ

ミスコンダクト分類と地域のマトリクスにより外部リスク情報を月次で収集し、専門チームが赤・オレンジ・黄の順でリスク度合いを可視化しています。主に金融機関向けの情報であり、保険グループの情報も掲載されており、グローバルのコンダクトリスク動向を見るのに役立ちます。

### マクロリスク・ヒートマップ

各種公表情報に基づき、項目ごとにリスクの程度を評価し、グローバルな視点からリスクの所在を特定し、マッピングを行っています。イベント分類と地域のマトリクスにより外部リスク情報を月次で収集し、専門チームが赤・オレンジ・黄・青・白の順でリスク度合いを可視化しています。

### リスク関連社内研修の実施

デロイト トーマツでは、リスク関連情報について最新の情報に解説を加え、貴社内におけるリスクの理解やリスク管理の浸透を促進するご支援を行っております。さまざまな形式での社内研修の実施をご支援しています。

## 責任者

**小林 晋也 / Shinya Kobayashi**

マネージングディレクター／保険セクターリーダー

ファイナンシャルサービスーズ

デロイト トーマツ リスクアドバイザー合同会社

[shinya.kobayashi@tohmatu.co.jp](mailto:shinya.kobayashi@tohmatu.co.jp)

**勝藤 史郎 / Shiro Katsufuji**

マネージングディレクター

ファイナンシャルサービスーズ

デロイト トーマツ リスクアドバイザー合同会社

[shiro.katsufuji@tohmatu.co.jp](mailto:shiro.katsufuji@tohmatu.co.jp)

**今野 雅司 / Masashi Konno**

マネージングディレクター

ファイナンシャルサービスーズ

デロイト トーマツ リスクアドバイザー合同会社

[masashi.konno@tohmatu.co.jp](mailto:masashi.konno@tohmatu.co.jp)

## 執筆者

**常盤 直希 / Naoki Tokiwa**

シニアマネジャー

ストラテジックリスク & サステナビリティ

デロイト トーマツ リスクアドバイザー合同会社

[naoki.tokiwa@tohmatu.co.jp](mailto:naoki.tokiwa@tohmatu.co.jp)

**海老崎 美由紀 / Miyuki Ebisaki**

マネジャー

ファイナンシャルサービスーズ

デロイト トーマツ リスクアドバイザー合同会社

[miyuki.ebisaki@tohmatu.co.jp](mailto:miyuki.ebisaki@tohmatu.co.jp)



# Deloitte.

## デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ リスクアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ グループ合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約 30 都市に約 2 万人の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト、[www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける 100 を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務・法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約 9 割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来 175 年余りの歴史を有し、150 を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの 45 万人超の人材の活動の詳細については、[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。また DTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依頼した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTL ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2024. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMS それぞれの認証範囲はこちらをご覧ください  
<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>